

# 中国進出日本自動車企業の戦略課題

## ー リスクへの対応を軸としてー

井上 隆一郎<sup>※</sup>

### はじめに

中国自動車市場は2000年代に入って成長を加速している。2006年実績を見ても、実に前年比28%と言う驚異の成長を示した。これは、日本をはるかに凌駕する700万台を超える市場であり、米国に次ぐ世界第2位の市場となったことを示している。この成長を牽引しているのは個人向け乗用車であり、このことは、この巨大な潜在市場でモータリゼーションが始まっていることを意味する。このような動向を背景に、世界の自動車企業にとって中国市場が長期的に見た最大の機会となっているということは共通の認識である。この機会を自らの成長に活かそうとして、多くの欧米企業、韓国企業、日本企業各社が現地合弁事業を展開している。

しかし、中国市場には欧米市場、東南アジア市場、南米市場などとは異なる特有のリスクが複数存在している。社会主義と言う異質の制度を持つ巨大な途上国としての政治経済的なリスク、すなわち「マクロリスク」が存在する。また、「タスクリスク」面では、中国政府が自動車産業に特別な関心を寄せることから生じる政策的リスク、一定の競争力を有し、乱立する地場コピー企業との潜在的競争リスクがある。そして日本企業であるがゆえの「日本リスク」がある。日本企業はこの三層構造を持つリスクのプレッシャーを受けながら中国での事業展開を進めなければならない。

「タスクリスク」として特に留意すべき点が地場メーカーの躍進である。現時点では、欧米企業、日本企業は自らの市場とは異質なニーズに応える存在として必ずしも重要視していない

かに見える。しかし、この地場資本の動きにはいわゆる「破壊的イノベーション」(C.M.クリステンセン1997)の可能性もある。今後のモータリゼーションの中核となる顧客層を含む下位市場(異質なバリューネットワーク)からの挑戦を日本企業などが正面から受け止めていないことこそ大きなリスクであると考えられる。

本論文において、中国市場における日本自動車企業にとってのリスクは、このようにマクロ、タスク、日本の三層構造ごとに分析するとともに、その一つであるタスクリスクの中で特に不気味な存在である「破壊的イノベーション」の可能性を分析する。また同時に、この分析を踏まえ、中国での自動車事業展開における日本企業にとっての課題の抽出を試みるものである。

### 第1章 中国自動車市場のリスク

冒頭で見たように、2006年に日本を抜きさり米国に次ぐ700万台規模の世界第2位の市場となった中国自動車市場では、個人向け乗用車が牽引するモータリゼーションがまさにこれから本格化しようとしている。また、世界の自動車企業にとって中国市場は長期的に見た最大の機会であり、多くの欧米企業、韓国企業、日本企業各社が現地合弁事業の拡大を急いでいる。

しかし、他方、この中国市場に独特なリスクがあることも事実であり、それは次のように整理できる。

第1に経済および市場動向が、巨大な発展途上国であることからそもそも極めて不安定であること、第2に共産党独裁下にある中央政府と地方政府の意向により外資企業の戦略展開が制約され

ていること、これらは業種を問わず外資系企業、さらには全企業に共通することから「マクロリスク」と呼んでよいだろう。

そして第3に知財権侵害を犯罪と認識していない多数のローカルメーカーによるコピー車、格安車が続出し、エントリー市場を蚕食していること、第4に中国政府は支柱産業として国内自動車企業育成の意図を強く持っているので外資主導の流通体制整備をはじめ、中国における戦略展開の自由を許していないこと、これらは外資系自動車企業共通のリスクファクターであり、「タスクリスク」と呼んでよいだろう。

これらに加え日本企業は特有のリスクを背負っている。第5に歴史問題を背景にした政治的な圧力を受けやすいこと、第6に中国人の乗用車ブランド意識において欧米優位、日本劣位という感覚が存在していることもハンディキャップでありリスクとなっている。これらを「日本リスク」と呼んでよいだろう。

## 1. マクロリスク

### (1) 経済と市場の不安定性

長期の高度経済成長はそれ自体魅力的なものであるが、第1に成長自体が外資導入と過剰な固定投資に依存していること、第2に成長の背後で成長自体にダメージを与える矛盾を内包、すなわち地域間、階層間の格差が同時に進んでいることは大きなリスク要因である。特に、第2の点について言えば、今日の食事にも困る層が確実に存在すると同時に、グルメに明け暮れる富裕層も存在している。本来このような領域にこそ、社会主義的な政策が求められるところだが、政府自体が大きな財政赤字を抱えているため、そのようなフリーハンドを有していない。こうした格差が社会の安定をそぎ、社会暴動、地域分裂などを生じることにより、経済発展に対して何らかの障害となる可能性がある。そうなると、成長要因である外資が逃避して、固定投資の減少が一気に進み、経済が失速する可能性は大いにあるだろう。タイのパーツ危機、韓国の通貨危機の経験はそれほど遠い過去のことではない。

当然このような状況を中国政府も看過してい

るわけではない。閔志雄氏<sup>9)</sup>は次のように解説している。2003年10月第16期三中全会で「2020年までに全面的な小康社会（いくらかゆとりある社会）実現に向けて「社会主义市场经济体制を改善する若干の問題に関する決定」がなされ、この中で、後に「科学的発展観」と呼ばれるようになった「5つの調和」の堅持の方針が謳われている。以下、氏の解説を整理して引用する。

- ・都市と農村の発展の調和（農村の発展を重視し農民問題を解決）
- ・地域発展の調和（後発地域を支援）
- ・経済と社会の発展調和（就業拡大、社会保障制度、公共サービス充実）
- ・人と自然の調和（資源の節約と自然環境保護重視）
- ・国内の発展と対外開放の調和(対外開放を堅持し国内市場発展の加速)

中国には8億人の農村人口があり、農村の状況が中国の経済社会に与える影響は大きい。だが、現状では都市と農村では大きな所得格差、就業機会の格差があり、このことが都市および工業地域への低賃金労働力の流入の基盤になっている。もちろん農村所得も向上しているが、現状では格差は拡大するばかりで、農村地域の工業化政策が不可欠になってきている。

地域格差の問題は、ひとつは農村対都市の問題であるが、さらに都市間、農村間の格差の問題も生じている。広大な国土であるため、そもそも地域の不均衡は避け得ないが、改革開放以来、その格差は一方向的に拡大した。すなわち沿海諸都市・東部地域に対する内陸・西部地域の格差である。経済の急速な発展に、社会保障、医療・教育などの公共サービスが追いついていない。そもそも巨大人口を抱えていることの足かせがこのようなかたちで生じている。また、開発の結果、自然破壊が進んでいる。これは過去の日本においても同様であったが、中国が特殊なのはその国土自体は広大であるにもかかわらず、自然環境は人間にとって必ずしも豊かであるとはいえない点である。内陸地域の砂漠化の進行、水質汚染、大気汚染の発生などが次々に

広域で発生し、中央政府、地方政府の管理能力を超える恐れすらある。

中国政府がこのような状況に対応して調和ある発展と言う方向を明確にしたことは大いに評価できるが、逆に言えばこのような調和が現状ではどんどん崩れてきていること、それに対する危機感が極めて大きいことを意味しているとの見方もできるだろう。政府が注意深く政策運営することを前提にしても、広大で格差の大きな社会が安定的な経済と市場を手に入れるには相当の長期を要するものと考ええる。政府計画にもあるように「5つの調和」は2020年に実現すべき超長期課題であるから、10年程度の期間は不安定な市場と経済であることを前提に、日本企業は戦略を講じる必要があろう。

## （2）社会主義市場経済の制約

胡錦濤主席の指導の下、旧江沢民政権時代の幹部たちが腐敗を理由に摘発を受けていることが報道されている。摘発された人々は上海市や北京市など地方政府の政権中枢にいた人々である。地位を利用して私服を肥やしたと言う罪での告発である。政治権力と腐敗、汚職と言う事象自体は、途上国では当然であり、程度の差こそあれ世界各地で観察されることである。しかし、中国の場合はその規模、その裾野の広がりにおいて、やや他を圧した観がある。

これはやはり、単なる市場経済ではなく、社会主義市場経済という特殊な経済システムに特有な現象と見てよいだろう。それは経済活動に多くの許認可がついて回ると言うことと裏腹である。元来、社会主義国家である中国では、厳格な規制体系と複雑怪奇な手続きが存在し、各官吏レベルで独自裁量が横行してきた。そのため、WTO加盟以来、多くの規制を緩和し、手続きの簡素化を進めてはいるものの、通常の市場経済とは趣が異なる。弁護士の手矢好雄氏<sup>2)</sup>によれば次のように説明されている。

- ・中国の市場経済に向けての法整備は進んでいる。日本と遜色ない。
- ・しかし複雑な土地制度や認可制度と言う問題がある。

- ・しかも法の運用はあいまいで、中国は人治から法治への過渡期である。

また氏は、問題点として「特有の土地制度」「あいまいな認可制度」「運用の恣意性」をあげている。「特有の土地制度」とは、市場経済国には見ることのできない「土地公有制」に起因している。都市の土地は国有、農村の土地は集団有であり、私有は認められていない。それを利用できるのは「土地使用権」を設定して初めて使用することができる。有償、無償さまざまなケースがあり、有償で得た「使用権」も国家の政策ひとつで剥奪されることも稀ではない。

「あいまいな認可制度」とは次のようなことを指している。中国でどのようなビジネスを行うにしても認可は不可欠である。申請は政府の裁量により「奨励、一般、制限、禁止」の4カテゴリーに分類されるが基準は明確ではない。WTO加盟に伴いサービス業を対外開放したが、認可が必要であることに変化はない。裁量の余地を残したあいまいな認可基準により官が民間を管理するという発想である。

上記のようなことが生じるのは、法律の内容が不明確である点に原因がある。解釈の余地、したがって裁量の幅が大きく、「運用の恣意性」が普遍的に存在しているからである。

以上の事実を、前述のように氏は「人治から法治への過渡期」と表現している。これは関志雄氏が言う「社会主義市場経済から市場経済へ」と言う表現とも表裏をなすものであろう。いずれにしても、ビジネス面での裁量や運用の恣意性に振り回される事態は中長期的に継続するものと考ええる。

## 2. タスクリスト

### （1）自国主導政策

他方、社会主義体制、具体的には中国共産党独裁であること、さらにそのような国家の基本施策として「自前の自動車産業を育成する」ことを定めていることから、外資の自動車企業の中国での自由な戦略展開は制限されることは間違いないだろう。WTO加盟後種々の面で緩和されたといっても、政府の強い規制下にあること

は事実である。そもそも、外資単独での自動車組立工場進出は認められておらず、全国的な卸売り機能についても外資には強い参入規制があり、欧米や東南アジアと同様な経営を展開することは難しい。中国政府の自動車産業政策を注意深く読むならば、自国自動車メーカーを育成するための手段として外資系企業を活用するとともに記載もある。自国企業の能力がいたら、何らかの理由をつけて中国市場から排除される可能性も否定できない。

このような制約を規定しているのは中国政府における以下の三つの政策である。すなわち「汽車産業発展政策」(2004年5月)、「汽車貿易政策」(2004年8月)、「汽车品牌銷售管理實施办法」(2005年4月)である。この中の新車販売に関する規定について条文を追って見ていくことにする<sup>3)</sup>。なお、このような、各メーカーが消費者に対する販売に責任を持つことが義務付けられた政策、法整備は次の狙いがある。すなわち、中国市場では最も先行したフォルクスワーゲンがディーラーを一種の卸売り機能のように運営し、多くのブローカーが末端の販売を担う変則的な販売体制が一般的であったことへの反省である。古い販売店にはサービス機能が欠けていて品質を保証する仕組みが不十分であり、これらを改善することも企図している。

#### ①汽車産業発展政策

当政策の第9章「販売ネットワーク」(抜粋)において下記のように記述されている。

- ・国内外の自動車生産企業は中国の域内市場でその自動車製品を販売する場合、必ずそのブランドの販売とサービス体系を速やかに構築しなければならない。
- ・当該体系の構築には国内外の自動車生産企業による自己投資、または自動車販売業者に権利を付与して投資させる方式によって遂行することができる。
- ・国内外の投資者は、生産企業による権利付与と関連規定にもとづく必要手続きを完了した後、国産車、輸入車の販売とアフターサービスに従事できる。

- ・2005年より、生産企業が生産するすべての乗用車には、ブランドごとの販売とサービスを実現しなければならない。2006年からすべての自動車には、ブランドごとの販売とサービスを実現しなければならない。

つまり、内外を問わず自動車生産者自身がそのブランドごと(生産者ブランドであることに注意)に小売販売・サービス網を構築する責任を有することを規定している。それまで、生産者が作り放し、売り放しで、小売流通が混乱していたことを是正しようという狙いである。

#### ②汽車貿易政策

汽車産業発展政策にのっとり、当政策第3章「自動車販売」(抜粋)において次のように規定されている。ちなみに「貿易」とは販売流通の意味である。

- ・内外の自動車生産者は可能な限り早期にブランド別販売・サービス体系を完備して、消費者が購買と使用過程で良好なサービスが受けられるようにすること
- ・自動車生産企業は関連規定に基づき自己投資、総販売商に授權しブランド販売・サービス体系を構築することができる。
- ・2005年4月1日から乗用車において実行し、2006年12月1日からすべての自動車(専用作業車を除く)において実行する。
- ・自動車のブランド販売に従事する場合、生産企業または総販売商による授權が不可欠。

#### ③汽车品牌銷售管理實施办法

汽車産業発展政策、汽車貿易政策にのっとり、当實施办法第1章「総則」など(抜粋)において下記のように規定されている。

- ・ブランド販売(小売)とは自動車供給者(生産者、総販売商＝卸売)により、統一した名称、標識、商標の使用の授權すること。
- ・自動車供給者とはブランド販売商(小売)に自動車を供給する企業であり、生産企業、総販売商(卸売)が含まれる。
- ・ブランド販売商(小売)とは自動車供給者から授權を受け、ブランド販売方式に基づき自動車



販売、サービス活動に従事する。

- ・総販売商とは内外の生産企業による授權を受け、国内におけるブランド販売とサービスネットワークの構築を担う。自動車の卸売を行う。国産車を卸売する場合、外資100%は不可（輸入車の場合は可）。
- ・輸入車の総販売商は国産車ブランド販売商に授權することは可。

輸入車については外資が独資で総販売商(卸売)を設立できることを認めた半面、国産車に関して総販売商は合弁以外認めないことを明記した。これにより、輸入車については、合弁相手が授權した国産車販売商(小売)にもおろすことが可能となった。外資から見れば、合弁で生産した自社ブランドと輸入した自社ブランドを同じ販売店で扱うことが可能になり、品揃えを確保して統一したマーケティングが可能となる。

中国政府のこのような政策は消費者を保護する立場から大いに歓迎されるべきである。しかし同時に、第1に、中国地場メーカーの乱立を防ぐ狙いにも注目すべきであろう。これまでは、作り置き、売り置きで自動車メーカーとして参入してきたが、今後はブランドとして販売・サービス網の管理が義務となるので、参入障壁は高くなったと見ることはできよう。これをきっかけに地場メーカー間、あるいはその他のメーカーも交えた再編が生じる可能性はある。第2に、外資系企業の単独での販売網構築を許さないと言う点を明確にしたことである。外資系としては、販売網を自社単独で構築できれば、複数の合弁会社を生産拠点として使い分けることが可能である。さらに日本やアメリカも含む海外生産車もラインアップできれば、ブランドを統合的にマネジメントしながら、大市場において大きなパワーを持つことができるだろう。中国政府はこれを退けようとしているわけである。また、同時に、中国政府としては、外資がフルライン構築をしたければ、それぞれの合弁先に二重投資、三重投資をすればよいと考えている節がある。これは中国政府にとっても合弁先の中国側にとって大変都合のよいことである。しかし、

この販売体制の問題は、外資メーカーにとって単純に負担が大きいと言うだけにとどまらない。例えば同じトヨタでも合併相手によって二系列のブランドが生じることになり、混乱を消費者の側に与え、結果として外資メーカーの戦略展開にも混乱をもたらす恐れを有するものである。

## (2) 地場メーカーの存在

国有企業である有力自動車メーカーは、第一汽車グループが約100万台、上海汽車グループが約90万台、東風汽車グループが74万台（いずれも2005年）という規模で大量生産を行っている。第一汽車はフォルクスワーゲン、トヨタと合弁、上海汽車はフォルクスワーゲン、GMとの合弁、東風汽車は日産、本田、プジョー・シトロエンとの合弁をそれぞれ行っている。これらは最大手3社(集団)として中国自動車産業の指導的地位にあり、中央政府との関係も深い。また、これらの大企業は外資との合弁事業を通じて外国人の眼にも触れ、話題にもなるので我々はその存在を意識させられる。しかし、中国の自動車メーカーとしてこれらは氷山の一角に過ぎない。

これに次ぐ準大手企業(集団)で、長安汽車が37万台、北京汽車が35万台、哈爾濱汽車が20万台（いずれも2003年）。長安はフォード、北京はダイムラー・クライスラー、現代自動車、そして哈爾濱汽車は軍用航空機製造企業自動車分野への参下で、外国企業（スズキ、三菱自動車などが協力）からの技術導入を受けながら小型乗用車を製造している。

このほかに中堅企業(集団)が存在する。主なものとして、金杯汽車、広州汽車、江鈴汽車などである。広州汽車は本田、トヨタと合弁、江鈴汽車はいすゞとの合弁をそれぞれ行っている。このように、これら各社は日本メーカーとの技術提携、合弁事業という接点があり目に触れる機会も多い。このほかにも代表的な自動車メーカーに絞ったとしても30-40社程度のメーカーが存在している<sup>4)</sup>。しかし、この中堅の中で、純粋な地場企業で、しかも短期間に成長してきた企業がある。吉利汽車（GEELY）と奇瑞汽車（CHERY）である。

この2社がユニークなのは、過去に自動車生産の経験が無いにもかかわらず、異業種から乗用車生産に参入し、短期間に中堅企業のレベルに達した点である。ただし、販売の伸びは大きかったものの、生産能力と生産台数のギャップは依然として大きい。2005年実績で見ると、両社の稼働率は50%に満たない状態である。このあたりにやや危うさを見せているものの、市場経済化の中で生まれた企業だけに、今後の成長についても侮りがたいものがある。後述するように、現時点ではこれらの地場企業は外資系自動車企業と異なる顧客を対象にして、全く異なる価格体系で販売している。しかし、既にエントリー層（外資系はあまり販売対象と考えていない）の多くを奪われていると言う意味でのリスクと、彼等の技術力が向上し上位セグメントに参入してきた際には将来の市場における強力な競合相手となる可能性を持つと言うリスクと二面のリスクを有している。

#### ①吉利汽車

吉利汽車は、浙江省出身の李書福氏（1963年生）により民営企業として創業され、2000年から乗用車の本格生産を開始した。もともとは1980年代に金属加工業を兄弟で創業したことが発端で、1990年代初めにオートバイ生産に参入、90年代後半には20万台を生産する大規模メーカーに成長した。ここで得た資金を元手に、1997年に浙江省寧波市に本拠を置いて、1998年乗用車生産を開始した。工場は寧波工場、上海工場、臨海工場、台州工場の4ヶ所を有し、約25万台の年産能力を持っている。さらに、蘭州工場、湘潭工場を計画中で、これらが完成すると45万台の能力となる。研究開発部門も設置し、中国人の優秀な技術者、韓国などの自動車メーカーでの勤務経験のある技術者を雇用している。

「庶民でも手の届く自動車を生産する」という思想の下、価格競争力の高い製品を供給している。ただ独自の開発力が十分にあるわけではないためコピー的な製品にならざるを得ず、ヒット車である「豪情」は「天津夏利」（ダイハツ・シャレードの技術提携）のコピーであるという見方も

ある。製品ラインアップは、リッタークラスの「豪情」、小型車の「美日」、「優利欧」等の乗用車、更にスポーティクーペ「美人豹」、LCV等と幅広い。2005年の生産実績は148千台に達した。

金属加工業を営む企業がオートバイ生産に参入し、いともたやすく成功し、その勢いで乗用車生産に参入、わずか数年で10万台規模のメーカーとなる。しかも、立志伝中の人物で有名な富豪である経営者はまだ40歳代前半である。李書福氏は「信号無視の経営史」と呼び、吉利集団の従来の常識のとらわれない経営とその急速な成長スピードを表現している<sup>9)</sup>。吉利グループとして不動産業も営み、北京では大学を営んでいる。何よりも、その成長のスピード感には驚かされる。このようなスピーディな成長は、他の途上国にみられない、中国支援産業の強さ、潜在市場のとてつもない大きさに加えて、製品技術の模倣は無料という悪しき風習も要因となっている。当初、天津トヨタのエンジンを購入していたが、その後地場メーカー製に切り替えていることからわかるように、安く大量にエンジンを供給できる外資のエンジンメーカーは勿論、地場メーカーが存在するのである。また、先行した車種、特に外資系車種の様々な部分を模倣し、それらを寄せ集めて一つの製品にまとめることで安価な生産を可能にしている。

#### ②奇瑞汽車

吉利汽車と並ぶ後発企業は奇瑞汽車である。この会社は安徽省蕪湖市の投資会社が出資し、スペインSEATの工場設備一式を買い取って設立した自動車メーカーである。乗用車生産の認可を得るため一時上海汽車集団に属していたが、2004年9月に中央政府が単独で乗用車生産許可を取得したのを機に、現在は集団を離れ、50万台の能力（2010年までに100万台を計画）を持つ独立企業として乗用車を生産している。「QQ」、「旗雲」、「A5」、「東方之子」というモデルを生産している。中期目標として中国乗用車生産上位5位入りを掲げていたが、2007年上半年でその目標を達成した。海外への完成車、KD輸出も進めており、2005年1-6月の期間で発展途上国向け

に3,419台、1,716万ドルを輸出したと報道された。シリアが最大の輸出先で1591台、643万ドルを輸出した。2007年7月には米国への輸出も含むOEM供給の契約をクライスラーとの間で結んだ。2006年の上海自動車ショーではオーストリアAVL社と共同開発の18種類のエンジンを一気に発表し技術力をアピールした。1.3、1.6、2.0の直列4気筒、3.0V型6気筒、V8気筒ガソリンエンジン及び1.9コモンレール直噴ターボディーゼルなどである。

日本経済新聞(2006年11月12日)によると、2007年から奇瑞汽車自社開発、自社生産エンジンを、フィアットの中国合弁である南京フィアットを始め世界の工場に供給する契約をしている。さらに、奇瑞汽車製の完成車をフィアットに供給し、フィアットの販売網で売ると言う計画も検討していると言う。

表1 吉利汽車・奇瑞汽車生産台数の推移

メーカー	能力 (2006)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
吉利汽車	25万台	3,885	14,530	21,171	43,475	77,852	91,774	148,182
奇瑞汽車	50万台	—	2,767	30,070	50,398	91,223	79,565	185,588

資料：中国汽車工業年鑑等

### 3. 日本リスク

これまで述べたリスクはいずれも、企業全般あるいは外資系自動車企業全般に共通するリスクであった。しかし、日本企業は日本特有のリスクに直面している。

#### (1) 歴史問題と反日感情

小泉政権時代、首相の靖国神社参拝を機に中国国民の反日感情が一気に火を噴いた。2003年10月の西安での日本人留学生が寸劇で中国人を侮辱したという事件が起こった。これは侮辱する意図も意識もなかったにも拘らず、日本人留学生と見るや暴行を加えると言う一種暴動状態に

まで発展した。2004年にはトヨタのハリヤーの雑誌広告が偉大な中国のシンボルである獅子の像に頭をたれさせると言うものだったため、これも中国を侮辱したとして問題になった。

2005年には多方面で火を噴いたという印象である。ワールドカップアジア予選では日本選手のプレー、日本チームへの激しいブーイングがあった。また、日本の国連常任理事国への動きに対しては、中国全土で大々的な反日デモが繰り広げられ、上海、深■などの主要都市で日本料理店への投石や破壊、日本領事館に対する投石、パンキの投げつけなど、日本人の目から見るとやや常軌を逸した行動が見られた。さらにソニー製のデジカメの品質を上海市当局が問題にしたのをきっかけに日本製品不買運動などが展開されたことも記憶に新しい。

これらの事件は政治問題が経済問題、ビジネスへの障害にいつでも転換しうることを印象付けた。これらの事件の背後には中国政府の政治的な意図が色濃くあることは想像できるが、そのような政治的な意図が、やすやすとこのような混乱に発展する国民レベルの反日意識と言う素地があることを考慮する必要がある。

このような反日感情の背景には、民主化要求を圧殺した天安門事件後に登場した江沢民政権が、内部の不満を外部に転化する意図もあって強力に推し進めた「愛国教育」の結果であるとの指摘もある。これが小泉首相の靖国参拝、日本の中国侵略の歴史を正当化する保守化の拡大などへの中国側の反発などをきっかけとして噴出したと見てよいだろう。

このようなリスクから生じる企業へのインパクトを、安積敏政氏は次のように整理している<sup>6)</sup>。

- ・日本製品ボイコット運動により現地法人売上げと日本からの輸出急減
- ・中国系サプライヤー、特に国有系サプライヤーの納品拒否
- ・工場、オフィスへの中国従業員出勤拒否による稼働低下、生産停止
- ・中国からの欧米日アセアンへの出荷停止（特にアセアンへの出荷停止）

- ・最悪の場合、出向者とその家族への危害
- ・中国人従業員の忠誠心低下、人事考課システムの混乱、生産性低下

過去の経験に目を移せば、1974年1月、インドネシアでも当時の田中首相訪問を機に大規模な反日暴動が起こったことが思い起される。目抜き通りにある日本の自動車企業の販売店、現地法人オフィスなどが標的とされ、大規模な焼き討ちにあったことがある。そのときには現地駐在員とその家族は現地の自宅から1週間のあいだ外出することは不可能であった。しかしその数年後の福田首相訪問時はそのような動きが収まった。また、現在のインドネシアではこのような反日感情をむき出しにした攻撃も考えられない。韓国も反日愛国教育にかけては中国と同様であるが、ワールドカップサッカー共同開催、日本における韓流ブームなどを通じて今日の両国の感情はかなり和らいでいると見てよいだろう。この両国の現状を見ると経済関係の親密さと、交流する人々の層が厚くなれば、反日感情そのものは完全には払拭できないとしても暴力的にそれが噴出する事態は時の経過とともに避けられることがわかる。

しかし、国土広大で人口も多い中国では、上記の例よりもはるかに時間をかけてそのような状況に移行するものと思われる。また、反日愛国教育も今後変化していく可能性はあるが、自国の歴史教科書を大幅に改訂していくことは時間を要するだけでなく、不可能とも思われる。したがって、中長期にわたりこの反日感情リスクへの対応は必要であろう。

安積氏はこのようなリスクへの対応策は、第1に中国への過度な集中をアセアンなど他地域に分散すること、第2に中国中央政府と良好な関係の維持と立地地域の地域コミュニティ、地方政府との良好な関係構築が不可欠であると言っている<sup>7)</sup>。

## (2) 相対的劣位ブランド

いずれの日本ブランドも中国内認知度が高く、中国現地ブランドに対してはきわめて高いポジションにあることはもちろん、一部を除けば韓

国ブランドに対しても上位の位置づけとなっている。日本製品の優秀性について疑問を持つ人も少ない。しかし、欧米ブランドの比較となると状況は一変し、これらに対しては幅広い製品分野で劣位である。例えば、株式会社サーチナの調査によれば下記のような事実が明らかになっている<sup>8)</sup>。日本ブランドは機能性や品質そして先進性では評価が高いものの、ブランド評価自体は欧米系の後塵を拝している印象が強い。この背景には、前述の「反日感情」とアジア人特有の「欧米崇拜」がある。

自動車ではアメリカやアセアンの市場で圧倒的なブランド評価を得ている日本ブランドだが、中国では少し事情が違うことを銘記し、このような評価にあることを前提に、日本各社は自社のブランドマネジメントをしていく必要があるだろう。

### 認知度

- ・自動車分野：BMW、VWなどが高い。
- ・化粧品、トイレタリー分野：P&Gが抜群、資生堂はロレアルのより下位。
- ・デジタル等分野：ノキア、モトローラがトップ。ソニーはサムソンの下位。

### 一流度

- ・自動車分野：BMW、GMがトヨタ、本田より上位。
- ・化粧品、トイレタリー分野：上海は資生堂高い。10代はロレアル。
- ・デジタル等分野：連想、海爾は外資より下位。

### 好感度

- ・自動車分野：日系企業にはネガティブ層が各社10%以上存在。高所得者に日系支持者は多い。
- ・化粧品、トイレタリー分野：上海は資生堂高い。10代はロレアル。
- ・デジタル等分野：ノキアがトップ。

### 就職意向

- ・自動車分野：BMWが高く。それについてGM、トヨタや本田はその次。
- ・化粧品、トイレタリー分野：P&Gやロレアルは高い。資生堂は上海、10代で高い。



- ・デジタル等分野：欧米、韓国、中国系が上位。日系は劣勢。

## 第2章 破壊的イノベーションの可能性

前章で見た三層をなすリスクのひとつであるタスクリスクの中で、地場メーカーの台頭は大きなリスクに成長する可能性がある。それは単に知的財産権の侵害と言うレベルに止まらない大きなリスク、後述する破壊的イノベーションである可能性がある。この問題に入る前に、模倣問題を概観しておこう。

### 1. 模倣問題

地場自動車企業の雄である奇瑞汽車はGMとの間に知的財産権をめぐる係争を抱えている。ヒット車となった「QQ」という小型自動車が、GMの「シボレー・スパーク」（大宇マティス）のデッドコピーであり、知的財産権を侵害しているとGMは主張し、現地裁判所に提訴している。地場メーカーはいずれも、自社オリジナルモデルを自力で作上げる開発力はほとんどなく、よく言えばリバース・エンジニアリング、現実には模倣、悪くいえばコピーによる車作りをしており、その意味ではこのような知的財産権問題は、今後まだまだ頻出するものと予想できる。

図1 奇瑞汽車によるデッドコピー

GMスパーク  
(大宇マティス)

奇瑞QQ(模倣品)



資料:各社ホームページより

これら地場メーカーのモデルにはベースとなる先行製品がある。吉利汽車の量販車である「豪情」は明らかに天津汽車の「夏利」、すなわちダイハツ・シャレードの模倣品である。これに限らず、各社製品で完全に自前で開発したものは皆無と言ってよいだろう。

その点に目をつぶったとしても、いずれも外資系乗用車と比較すれば、作りも悪い、性能も

悪いということになるのだろうが、価格が半額程度という圧倒的な安さを武器に、エントリー市場で個人ユーザーを開拓中である。現在、ターゲットとするユーザーがあまりに異なるため、外資系乗用車とこれら地場の乗用車が直接競合することは少ない。しかし、これらのメーカーは、経験を積むとともに徐々に開発力をつけ、品質向上を果たしている。東京大学丸川知雄教授のように、支援産業のレベルも急速に上がってきている現在、将来的には一部のメーカーは外資系にキャッチアップしてくるものと考え、識者も増えてきている<sup>9)</sup>。

### 2. リバース・エンジニアリング

家電産業においては中国地場企業のキャッチアップはきわめて速かった。海爾、康佳、TCLなどは既に生産規模、品質において世界レベルに達している。海爾は、日本やアメリカに洗濯機や冷蔵庫を輸出するだけでなく、アメリカ現地工場を立ち上げるまでになっている。TCLは欧州のトムソンからTV部門を買収し、世界最大のTVメーカーにのし上がってきた。レノボは世界のIBMからPC部門を買収するまでに成長した。これら企業は、当初いずれも模倣やコピーで製品を販売し、その中で自社技術を確認し短期間に世界のマーケットでも通用する存在となった。コピー、イミテーションを製作する企業と言っても、単にまがい物を作り続けるところもあれば、このように独自の存在感を持つ企業として育っていく企業もある。

中国のオートバイ産業は世界最大の生産量を誇り、第三世界を中心に輸出を拡大する中国の代表的産業のひとつである。この業界でも、当初、日本メーカーのコピーが後を絶たなかった。完全なまやかしのイミテーションもあったが、現在ではその性能、品質、価格で中国人に高く評価されているブランドも多い。逆に日本ブランド車は現状では性能はいいが値段が高い、オーバースペックであると言う評価をする中国人も多い。世界のオートバイ市場で常にトップに立っている本田技研が中国だけはトップに立てないという現実がある。

これには中国企業によりリバース・エンジニアリング能力の高さが要因である。模倣、コピーと言っても評価される性能を実現するには高い技術力を要する。これがリバース・エンジニアリング能力である。中国のオートバイメーカーは、日本などの先進国モデルを購入、分解し、それと似たような製品を作り出す能力が高い。葛東昇、藤本隆宏両氏<sup>10)</sup>によればリバース・エンジニアリングは、下記の工程を経て実現され、「(それは) いわば本格的な製品開発への登竜門」と述べている。

- ・スクリーニング：

具体的な製品群からフォカル・モデル(模倣対象商品)の選定

- ・ディスアセンブリ：

分割するインターフェースの確認

- ・部品のリバース・エンジニアリング：

個別部品を設計データに還元

- ・再組立て：

再度組立してうまくいくかをチェック

- ・製造：

実際に製造

これは、通常の開発プロセスである「製品概念→基本設計→詳細設計→組立てとテスト→製造」を裏返した工程なのでリバース・エンジニアリングと呼ばれる。両氏は「リバース・エンジニアリングは物理的部品に関する設計図面などの技術データをいかに復元するか」「実験・評価・分析」を通じた「製品機能への逆探知」を伴うので、単純なコピーや模倣とは質が異なるとしている。

### 3. 奇瑞汽車のリバース・エンジニアリングのレベル

奇瑞汽車は自社で車両開発をするだけでなく、エンジン開発も行い、エンジンの海外への単体輸出も手がけようと言う企業である。基本的には模倣技術であるが、このリバース・エンジニアリング技術レベルを評価してみよう。この会社は2000人の技術者を擁している。そのうち150人は中国国内の他メーカーから、外国人は日本人も含め20数人、帰国中国人は10数人である<sup>11)</sup>。人的な面からも開発に力を入れているこ

とは感じられる。

奇瑞汽車も含む中国の現地企業の開発力は日本同等の確率41%水準、キャッチアップに7.2年を要し、設計力は同44%水準、6・8年と評価されている<sup>12)</sup>。これを可能性が低いと見るか、高いと見るかは見方の分かれるところであるが、キャッチアップの可能性はゼロではない。韓国現代自動車の現状を考慮するならば、留意すべき存在と認識しておくべきだろう。

しかし、現状をつぶさに見た設計コンサルタントの評価は決して高くないことも事実である。部品をスキャンして図面を書くレベルで、リバース・エンジニアリングの逆探知プロセスが不完全であると指摘を受けている。「中国文化の下で中国人が許容できる中国基準の中国車」との酷評もあるが、他方中国人に現状のニーズには適合していることは間違いない。

### 4. 市場の二重構造

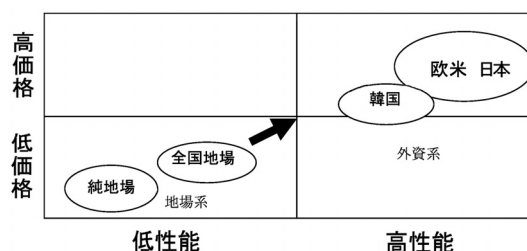
中国の自動車市場において、外資系と地場系はまったく異なる市場で棲み分けているということがよく言われる。価格帯も期待される性能もまったく断絶した二つの市場でお互い競合もなく棲み分けているということである。地場系と外資系では確かに価格は倍程度違い、性能も相当劣っている。しかし中国一般消費者の所得も向上してきており、それに密着して地場系メーカーは上位車種の開発を継続している。

日本メーカーはどちらかと言えば、これら比較すると上級車ゾーンを中心に狙ってきている。これはこれまでの経緯として成功パターンであったと言える。地場と外資の中間に市場はなく、この中間の価格帯、性能レベルを狙ったメーカーはことごとく失敗してきた。その観点から言えば、模倣メーカーの存在に対しても、泳がせながら度を越えたときに係争に持ち込み圧力をかける程度の対応で十分であった。

しかし、地場メーカーの10年以内における日本メーカーへのキャッチアップの可能性も指摘されている。そのころには中国市場の二重性も断絶的なものでなく、重なり合う部分も出てくることだろう。これは家電、オートバイで経験

した現象である。自動車だけが特別であるとはいえないだろう。しかもそのゾーンの市場ボリュームはとてつもなく大きいものである可能性がある。価格帯を縦軸に、その数量を横軸にとったとき、市場ボリュームの形状は上位の需要量が多く、下位が少ないダイヤモンド型であると想像され、その構造の基では日本メーカーの戦略は的を射たものである。しかし数年内に、底辺が比較的広く、頂点に向う程小さくとしていく三角形構造に転換する可能性が高い。その時、中国地場メーカーが一気にシェアを拡大する可能性を有していることに留意しなければならない。

図2 中国市場の二重構造



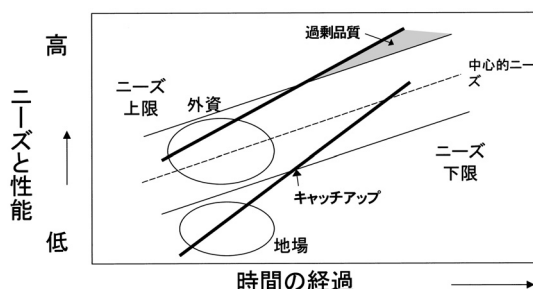
## 5. 破壊的イノベーションとは何か

リエンジニアリングの状況などを考慮すると地場企業の破壊的な低価格の秘密が単に模倣と考えるだけでは不十分である。前項で見たように模倣をしながら技術を吸収していること、中国市場にとっての過剰品質を排除し、現地ニーズに適合した車造りをしていること、さらには、部品を寄せ集めて車造りをするという製品アーキテクチャの転換（疑似オープン・モジュラー化）などがその要因である可能性がある。しかもこれが日本企業をはじめとする外資系企業にとっていわゆる破壊的イノベーションとなる可能性に注目すべきであろう。

破壊的イノベーションとはアメリカにおけるHDD市場の研究から、C. M. クリステンセンが着想した概念である<sup>13)</sup>。主流市場では評価されない低性能、低価格製品が、下位市場の新たなニーズに対応して成長を開始するが、主流市場では理解されず黙殺される。しかし、主流市場とは異なる価値基準を持った下位市場が成長するにつれ、主流市場の性能にも適合する製品を

供給し、主力企業を追い出してしまふ。このような事例は、アメリカ市場におけるかつての日本車、欧米複写機市場における日本製複写機の展開などが好例であるとしている。

図3 ニーズと性能の軌跡グラフ



かつてのアメリカ市場における日本車の動向と同じことが、現在、中国市場でおきていると見ることができるのではないかと。日本企業や欧米企業は車両価格の下限を10万円前後に置いて、それ以下の価格帯には興味をあまり示していない。むしろ「作る気がない」ことを公言している。その反面、例えば奇瑞汽車の量販車「QQ」は3万円、その上のクラスの「A1」は6万円未満である。また4ドア車「旗雲」は5万円程度である。この様に、地場企業の主戦場は5万円前後である。6-7万円を溝に市場が二分されている状況である。具体的には、「トヨタ ヤリス」7.98-10.38万円、「ホンダ フィット」9.48-12.48万円、「スズキ スイフト」6.98-9.48万円に対して、「奇瑞A1」5.38-5.98万円である。

クリステンセンの言う「実績あるリーダーにとって魅力的でない製品、収益モデル、そして顧客を持つ破壊的イノベーターに攻撃された時、彼らを無能にしたのも資源配分プロセスと言うメカニズムだった」<sup>14)</sup>と言う事態に陥っている可能性がある。主流市場で形成された資源配分プロセスを決める価値基準が変わらない限り、攻撃を止めることは出来ない<sup>15)</sup>。

このように地場企業が低性能ながら破格の自動車を提供できる背景と構造を知る必要がある。ここでは仮説の要点だけ下記に述べて、分析は別稿にゆだねたいと思う。重要な点は、模倣も低価格の要素ではあるがそれに尽きるものでは

ない点である。

- ①模倣やリバース・エンジニアリングによる開発費、試作費の大幅な節約を行っている。
- ②中国の大衆の要求水準にあった質に限定している（過剰品質を避けている）。
- ③寄せ集めの部品を組み合わせで作る疑似オープン・モジュラー型アーキテクチャーを採用している。
- ④上記要素が中国地場企業の組織特性と適合しており高効率生産体制が可能である。

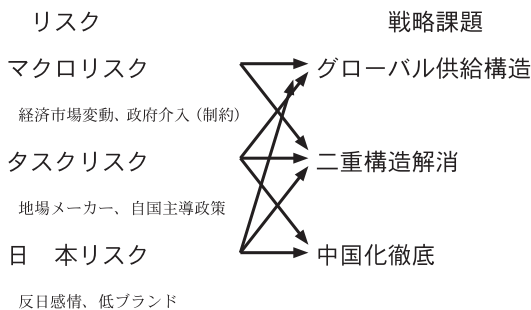
地場企業のうち量質ともに成長する下位市場で鍛えられた一部の企業は、低価格を武器に上位市場（現在の主流市場）へのステップアップを狙ってくることは必定である。この場合、強力なブランドを築いている欧米企業は大きなダメージを避けることができるが、ブランド形成で劣る日本企業はダメージを負う可能性がある。しかもこの破壊的イノベーションは、中国外へ波及する時、グローバルレベルのダメージにもつながる恐れがある。

### 第3章 日本企業の戦略的課題

前章で述べた「マクロリスク」「タスクリスク」「日本リスク」という3つのカテゴリーに分別されるリスクを踏まえると、下図に示したように日本自動車企業の戦略は以下の三つの課題への対応が必要となる。

第1に中国拠点を「グローバル供給構造」の中に組み込むことである。第2に外資系自ら作り出したとも言える「二重構造解消」である。そして第3に「中国化徹底」である。

図4 リスクと戦略課題の関係



#### 1. グローバル供給構造

「マクロリスク」とは、つまるところ「変動と制約」リスクと言いかえることができる。中国経済は超長期的には巨大な経済に成長するだろう。日本経済はもちろん、アメリカ経済の規模すら超える可能性が強い。しかしそこに至る過程は、あらゆる途上国経済とも共通するが、決して安定的なものではないだろう。しかも他の途上国と異なり中国経済は既に十分巨大であるため、その変動の影響は極めて大きなものとならざるを得ない。

他の途上国と異なる点は他にもある。それは政治体制の違いから来るビジネス活動に対する種々の制約の存在である。現在の中国の経済体制は「社会主義市場経済」と自称している。これは関志雄氏のいわゆる「社会主義から資本主義への過渡期」と言うことを意味しており、二つの体制の良いところ取りをできる半面、実際のビジネスにおいては、二つの体制の悪いところが一挙に出るという側面もある。社会主義の悪いところがこの種々の制約である。政府の意図と意向に沿わないビジネスプランは、許認可権限が先進国に比してきわめて強い中国で認められることは絶望的であろう。これは中国で長期的なビジネスを展開するうえでは避け得ないリスクである。

中国事業を中国市場にのみ対応するものとしていては、変動を避けることはできない。すなわち、中国以外の市場をバッファーとできるような、市場ポートフォリオを形成すること、すなわち中国拠点をグローバルな供給構造の中に組み込むことによって始めて、中国経済、市場の変動を吸収することができよう。今現在は、中国市場が旺盛な需要拡大の真只中にあるので、他の地域への供給と言っても具体的には難しい面はあるが、それを可能にする仕組みを準備しておかなければならない。

しかも、グローバル構造への組み込みは、政府の制約への対応としても重要な働きをすることが期待できる。中国政府は自らの意に沿った行動を制約することはない。中国政府は高加工度製品、高付加価値製品の輸出振興を目指して



いる。その政策と、自動車産業のグローバル供給構造への組み込みは矛盾しないばかりか、その政策の促進材料となる。ちなみに、ホンダの広州輸出工場が、中国における外資系自動車産業としては異例の本田側マジョリティ（60%）で認可を受けた事実もそのことの傍証となろう。また、このようなグローバルに供給することが中国自動車産業の対外的な地位向上にも寄与するので、政府はもちろんだが中国の大衆の支持も受けることができる。

ただし、中国と諸外国、特に先進国とはレギュレーションの違い、市場特性の違いなどがあり決して簡単なことではない。しかし、中国現地の開発機能、部品製造基盤を高めて行くことなどを通じて、アメリカ市場向け、欧州市場向け、アジア市場向け、日本市場向けなどに、完成車だけでなく、部品も含めたきめ細かい補完体制の構築が可能となるだろう。

## 2. 二重構造解消と破壊的イノベーションへの対応

ここで言う二重構造とは、前章の「タスクリスク」の項で述べた地場系と外資系が完全に交わることなく棲み分けている状態を指す。実はこの二重構造があるがゆえに、コピー車や格安車が横行し、この横行がさらに二重構造をさらに強める結果を招いている。このことは中国の自動車市場の健全な成長にとってマイナスとなる現象である。

コピー車や格安車を生産する地場企業は、中国の自動車市場の裾野にいる消費者たち、言い換えれば大衆の期待にこたえて製造し販売をしている。一方、外資系メーカーや日本メーカーは、それが例えば大衆車メーカーであっても、中国の高所得層や法人を対象にしたビジネスを行っている。利益の大きな「おいしい」部分だけを対象にしているといっても良い。しかし現状のビジネスとして合理的である日本企業のこのような対応は、中長期的な市場構造の変化、すなわち中間層の拡大と本格的モータリゼーションの進行に不適合になる可能性、つまり破壊的イノベーションに直面する可能性があるだけでな

く、中国人大衆からの乖離を生じさせ、反発の温床となる可能性すらある。

したがって、世界的な規模で見れば相対的に大衆的な存在である日本メーカーは、中国人大衆の市場、すなわち地場企業が製品を供給している市場に切り込み、大衆の期待にこたえる製品を提供していくことが重要である。

そのことは、第1に販売の裾野を広げることで「変動のリスク」を緩和することができること、第2にコピー車や格安車による、そして破壊的イノベーションの攻撃をかわすことができること、第3に大衆に支持される企業であり、製品であるということから政府との協調をとりやすくなるため「制約のリスク」も緩和すること、同時に第4に大衆の「反日感情」を解消することができる。

破壊的イノベーションへの対応のために必要なことは、中国地場企業と同様な低価格帯への参入と中古車販売網の確立である。低価格帯といっても、現状の底辺の価格帯ではなく、中国人が必要とする基本性能と安全・環境対応を施したものを、中国人の大衆が背伸びをすれば何とか購入できる程度の低価格を意味している。新車も中古車も低価格で大衆的でありながら高品質ブランドイメージの定着を推進することである。これは困難な作業となることは容易に想像できる。

また、このような地場企業の市場で闘い、破壊的イノベーションに対応していくためには、従来の延長にある企業組織ではうまく行かないだろう。以下に述べる中国化の徹底とともに、現在の事業を担う組織とは区別された、異なる価値基準が貫徹できる小規模組織を新たに構築しなければならないだろう。ひとつのアイデアは有力地場メーカーに対する資本参加、買収である。

## 3. 中国化徹底

この項は前項とも大いに関係しているだけでなく、中国政府というマクロ面、タスク面のリスクへの対応と言う意味も持ち、日本リスクの緩和に大いに寄与するものであろう。ここで言

う「中国化」とは、中国現地で、中国人が中国人のために「日本ブランド車」を作る体制への移行ということである。

現状では、現場労働者は、一部の指導員を除けば、完全に中国人が担っている。問題は、管理層やホワイトカラーの部分である。管理職においては、中国人の比率はずっと少なくなる。トヨタ天津の例で言うならば、幹部の半数以上は日本人である。広州本田の日本人は一見少なく見えるが、出張者の数が多く、実質的にはこの倍程度の人員と考えたほうが良い。そうなると日系企業三社で実質的に大きな違いはないだろう。日系企業では、部長級的意思決定において中国人だけで意思決定できることは何もないといってよい状況だろう。これは日本企業の海外法人の特徴<sup>16)</sup>であり、中国だけの現象ではない。しかし、他の地域に対する中国の特殊性(リスクの存在)を考慮したとき、この状態は将来的に望ましくない。

ちなみに、上海フォルクスワーゲンの例で言えば、部長級の人事は中独が並立で基本的に日系企業と同一だが<sup>17)</sup>、新車開発にかかわること、投資にかかわること、価格政策など以外の意思決定の80%は中国側主体であるとの説明を現地で受けた。この点、日系とは異なり、中国側のコミットメントが大きい。この傾向は上海GMではもっと強まり、ほとんどを中国人が決定している。

表2 中国における各社の従業員構成

名 称	従業員	幹部	日本人(比率)	備 考
広州本田	4,270	-	27(0.6)	常時出張者70人
天津一汽豊田	4,977	97	57(1.1)	日本人数は課長以上のみ
東風(花都)	2,065	-	80(2.0)	日本人数はジョン他含む

このように日系において意思決定における中国人の役割が小さいということは中国人従業者のモチベーション、ロイヤルティなど、マイナスの影響が大きいと思われる。優秀な中国人が日系企業には集まらず、欧米系企業に流れてしまう。中国人従業者は簡単に転職してしまう。こういう話が、現地日系企業の人から聞かれる

が、いずれも上記の点から生じていると思われる。もちろん単純に中国人の意思決定に任せればよいということではない。日本人と同様に意思決定でき、心から信頼できる中国人材の育成を急ぐ必要がある。

「中国化」で重要なのは、上記の「意思決定の中国化」とならび「開発の中国化」である。前記の「二重構造解消」では中国内(あるいは中国向け)の開発が不可欠となる。その際、中国人による中国人のための開発を積極的に進める必要があろう。

### おわりに

日本自動車企業が、中国市場で直面するリスクを3つの層に分け、タスクリスクの中の「破壊的イノベーション」の可能性に留意すべきであると述べた。このような観点から、戦略課題の中でもっとも重要な課題は、最後に述べた「中国化徹底」に加え、「二重構造解消」も含めた「中国インサイダー化」<sup>18)</sup>と言う点である。そのことにより、「タスクリスク」と「日本リスク」が解消に向かう。第1に「反日感情」の緩和に長い目で見れば寄与する。愛社精神が日本への好意にも転じていくだろう。第2に「自国主導政策」や「政府の制約」に対して、日系企業はむしろその享受者になることができる。第3に中国地場との共通性の増大は「コピーメーカー」と言うよりも破壊的イノベーターの存在基盤を揺るがす競争力を備えること、すなわち日本企業自身が破壊的イノベーションを我が物とすることを意味する。その結果として、日本自動車企業の地位は中国市場だけでなく、グローバルにも一層高いものとなるであろう。

(2007年6月14日受付、2007年6月29日受理)

### 注

- 1) 関志雄「中国経済のジレンマ—資本主義への道」筑摩書房、2005年10月
- 2) 射手矢好雄「第9章中国ビジネスを成功させるための法務対策」日本経済研究センター編『大解説中国経済』日本経済新聞社、2005年9月
- 3) 孫飛舟『WTO加盟後の中国自動車流通政策とその

- 影響』産業学会2006年度全国研究会資料、2006年6月10日
- 4) 横山則夫『激変！中国の自動車産業』日刊自動車新聞社、2004年11月
- 5) 李春利「第12章 吉利汽車」今井理之編著『成長する中国企業 その脅威と限界』国際貿易投資研究所、2004年2月
- 6) 安積敏政「第3章ビジネスリスクを読む」日本経済研究センター『大解説中国経済』日本経済新聞社、2005年9月
- 7) 同上
- 8) 株式会社サーチナ『中国市場での企業ブランド戦略2006』(株)日本能率協会総合研究所、2006年2月
- 9) 丸川知雄『現代中国の産業』(中公新書)、中央公論社、2007年5月
- 10) 葛東昇・藤本隆宏「第4章擬似オープンアーキテクチャと技術的ロックイン」藤本隆宏・新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社、2005年5月
- 11) 李春利「中国自動車企業の製品開発」『国民経済雑誌』194巻1号2005年
- 12) 小林英夫『日本の自動車・部品産業と中国戦略』工業調査会、2004年
- 13) C.M.クリステンセン『イノベーションのジレンマ』1997
- 14) C.M.クリステンセン『イノベーションの解』2003
- 15) ホンダのオートバイは中国市場で現地製にどうしてもかなわない(世界シェア30%、中国シェア10%台)。白物市場では日本製は完全に現地製に置き換わってしまった。
- 16) 日系企業の下記の普遍的事情による。
- ・職務規定、判断基準が不明確、マニュアル未整備
  - ・日本型経営組織の中での経験を通して体得する仕組み
  - ・風土、文化などマニュアル化できない要素が意思決定に影響
- 17) 経営幹部職位を外資側、中国側で同数配置することは中国内合併企業において一般的な合併契約条件である。その意味では欧米系と日本系の間に形式的な差異は認められない。欧米系は運用で柔軟に中国側に任せているのに対し日本系ではむしろ積極的に「中国側だけでは決められない仕組みを作っている点が異なる。
- 18) トヨタは欧米では意識的にインサイダー化を進めてきた。GM、フォードの危機に際してもトヨタバッシングが起こらないなど、米国での摩擦はほぼ解消していると見てよい。また欧州でも、フランス工場、ブジョーとの提携などを通じてインサイダー化して

きた結果、販売実績は良好、ブランドイメージも上昇している。

## 参考文献

- 李春利『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略』信山社、1997年2月
- 塩見治人編著『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社、2001年4月
- 塩地洋『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして』有斐閣、2002年2月
- 孫飛舟『自動車ディーラー・システムの国際比較—アメリカ、日本と中国を中心に』晃洋書房、2003年3月
- 今井理之編著『成長する中国企業 その脅威と限界』国際貿易当市研究所、2004年2月
- 小林英夫『日本の自動車・部品産業と中国戦略』工業調査会、2004年7月フォーイン『2004/2005 中国自動車産業』2004年10月
- 横山則夫『激変！中国の自動車産業』日刊自動車新聞社、2004年11月
- 李春利「中国自動車企業の製品開発」『国民経済雑誌』194巻1号2005年
- 社団法人日本自動車工業会『世界自動車統計年報』各年版
- 同『日本の自動車工業 2005』2005年5月
- 丸川知雄・高山勇編『新版グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社、2005年4月
- 藤本隆宏・新宅純二郎編著『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社、2005年5月
- 中国汽车工業協会『2005 中国汽车工業年鑑』2005年8月
- 日本経済研究センター編『大解説日本経済—巨大経済の全容と未来』日本経済新聞社、2005年9月
- 関志雄『中国経済のジレンマ—資本主義への道』筑摩書房、2005年10月
- 土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎『アジア自動車産業の実力』ダイヤモンド社、2006年1月
- 株式会社サーチナ『中国市場での企業ブランド戦略2006』(株)日本能率協会総合研究所、2006年2月
- 孫飛舟『WTO加盟後の中国自動車流通政策とその影響』産業学会2006年度全国研究会資料、2006年6月
- 塩地洋『民族系メーカーの成長戦略と制約条件』『京都大学上海センター中国自動車シンポジウム』2006年11月
- CMクリステンセン『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001年7月(原書1997)
- 同『イノベーションの解』翔泳社、2003年12月
- 丸川知雄『現代中国の産業』中公新書、2007年5月

# The Strategic Issue of Japanese Automobile Enterprises in Chinese Market.

— As the Correspondence to Strategic Risk —

Ryuichiro Inoue

## **Abstract**

The Chinese automobile market has accomplished very quick growth, and it has become the largest opportunity for automobile enterprises of the world. But, it has so unique political economic structure, that it has big risk with both sides of macro and task. In addition, the Japanese enterprises receive the pressure of "the Japanese risk". This "risk" should make the Japanese need the strategic correspondence that is different from other foreign capital enterprises. Furthermore in Chinese local car manufacturers, there is a possibility that so-called the "disruptive innovation" (C.M. Christensen 1997) has occurred as one of task risks. If the Japanese mistake the correspondence to this risk, there will not be the fatal wound of the Japanese enterprises only in the Chinese market, but also in the global market. The point of strategic correspondence to these risks are the thoroughness of the "Chinese conversion" or "China-Insiderization". This is the good countermeasure against the "disruptive innovation", too.